

Desarrollo De Liderazgo

Líderes, dejen de intentar ser héroes

por Hortense le Gentil

Octubre 25, 2021



Audrey Shtecinjo/Stocksy

Resumen. Durante décadas, la visión tradicional era que para tener éxito, los líderes empresariales tenían que ser infalibles, implacables, tener el control y ser valientes. Estos líderes parecían ser líderes héroes natos, dotados naturalmente de una inteligencia... [más](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Imagina una oficina elegante en algún lugar del Upper East Side de la ciudad de Nueva York. Uno tras otro, los altos ejecutivos de negocios entran discretamente en la cómoda sala de espera unos minutos antes de que se abra la puerta. Temen cruzarse con alguien que tal vez conozcan. Cuando eso sucede, ambas personas miran torpemente para otro lado.

Esta es la oficina de un psicoterapeuta de renombre, y la mayoría de los líderes empresariales que acuden allí prefieren mantener sus visitas en secreto, aunque más de uno de cada cinco directores ejecutivos busca terapia. (No importa que incluso Psicoterapeuta de Richard Nixon señaló que los líderes que buscan ayuda en momentos de estrés son valientes y sirven intereses más amplios que los suyos). Desafortunadamente, para muchos líderes empresariales, pedir ayuda abiertamente y explorar sus emociones todavía se percibe con demasiada frecuencia como una debilidad.

Durante décadas, la visión tradicional era que para tener éxito, los líderes empresariales tenían que ser infalibles, implacables, tener el control y ser valientes. Estos líderes parecían ser líderes héroes natos, dotados naturalmente de una inteligencia suprema, con ideas brillantes y directrices desde la cima de la montaña que se esperaba que los escalones inferiores ejecutaran.

Como coach ejecutivo, he trabajado con muchos líderes héroes de este tipo. Estos ejecutivos inteligentes y exitosos son maestros en liderar con la cabeza. Sin embargo, hay algo que muchos de ellos ahora se están dando cuenta de que probablemente deberían saber pero no saben: cómo liderar con su corazón y su alma

también. En resumen, no saben cómo ser lo que yo llamo *humano* líderes. Se trata de un problema de proporciones globales: para los propios líderes, pero también para las personas que les rodean, sus empresas y, por extensión, para el mundo en general.

Cuando conocí por primera vez a Charlie*, el exitoso CEO de una empresa industrial Fortune 500, sintió que su papel era dirigir un barco ajustado y eficiente solucionando todos los problemas y emitiendo directivas desde arriba. Hablaba más de lo que escuchaba, a menudo tenía poca paciencia y proyectaba una confianza inquebrantable en sí mismo. Luego estalló la pandemia de Covid-19. La economía se hundió y las fábricas tuvieron que cerrar. Algunos empleados se enfermaron. Muchos lucharon con el aislamiento y los cierres, y se deprimieron o se quemaron. Como CEO, ¿cómo podría Charlie solucionar esto? No había un libro de jugadas para nada de eso. De repente, no tenía ni idea de qué hacer, lo que lo asustó. La idea de dejar ir su fachada sabelotodo lo llenó de ansiedad, también.

La pandemia ha puesto de manifiesto lo que ya estaba quedando claro antes de la aparición del virus: que los líderes héroes ya no son lo que necesitan las empresas. El liderazgo más eficaz en la actualidad, a todos los niveles, no se trata de conocimientos técnicos ni de tener todas las respuestas. Además de articular una visión convincente, se trata de ser humano, mostrar vulnerabilidad, conectarse con las personas y poder liberar su potencial.

¿Por qué? En primer lugar, el mundo ha cambiado. El entorno empresarial actual cambia rápidamente y es cada vez más impredecible. Ninguna persona tiene una receta infalible para resolver las complejas crisis sanitarias, ambientales y sociales a las que nos enfrentamos. En segundo lugar, para dar lo mejor de sí mismos, los empleados quieren sentirse respetados, escuchados e inspirados, no como los dientes de una máquina sin alma. Quieren ser vistos, comprendidos y valorados por lo que son como

individuos. Y quieren líderes que también sean humanos, no semidioses lejanos con los que no puedan conectarse. También lo hacen los accionistas.

Los líderes empresariales de hoy en día deben ser grandes líderes humanos. Entonces, ¿por qué los líderes humanos siguen siendo la excepción y no la norma? Porque los líderes héroes aparentemente intrépidos como Charlie se enfrentan a un obstáculo considerable: su propio miedo.

El miedo a ser humano

El miedo forma parte de la condición humana: todo el mundo le teme a algo. Los líderes, por mucho que quisieran hacernos creer lo contrario, no son una excepción. Al pensar en el liderazgo humano, muchos ejecutivos que pasaron sus carreras luchando por ser líderes héroes sienten que el suelo bajo sus pies ya no es sólido. «Me educaron y entrenaron para *nunca* mostrar mis sentimientos y mi vulnerabilidad en el trabajo», me dijo recientemente un CEO. «¿Ahora me estás diciendo que tengo que hacerlo? Se trata de una verdadera revolución». Su miedo se manifiesta típicamente de tres maneras:

El miedo a conectar con sus propias emociones

Para los líderes racionales acostumbrados a flexionar su lado analítico, mirar profundamente dentro de sí mismos puede ser intimidante, incluso peligroso. ¿Qué van a encontrar? La autoexploración podría alterar el Applecart. Aún más aterrador, exponer su verdadero yo podría cambiar la forma en que los otros los ven. ¿Qué pasa si parecen débiles? ¿Qué pasa si pierden el control, la autoridad, el respeto y el amor?

El miedo al caos

Muchos líderes creen que si todos empiezan a relacionarse con sus colegas a un nivel más personal, podría desencadenar un tsunami de abrazos grupales y kumbayas, lo que restará valor al

trabajo real. «Las emociones no pertenecen a la oficina», me dijo un alto ejecutivo. ¿Cómo van a dirigir la nave si su función ya no es solucionar todos los problemas? ¿Qué pasará cuando suelten el control? Esa idea deja a muchos de mis clientes sintiéndose trapevistas sin red de seguridad.

El miedo a fallar

Muchos líderes sienten que no saben cómo manejar las emociones en el trabajo, las suyas propias o las de los demás. «¿Qué pasa si alguien de mi equipo me dice que acaba de perder a un padre o a un cónyuge a causa de Covid?» me preguntó un cliente. «¿O si alguien empieza a llorar? ¡No tengo ni idea de qué hacer ni qué decir!» Liderar eficazmente con corazón y alma requiere habilidades y enfoques que los líderes acostumbrados a confiar en su cerebro izquierdo aún no lo hayan hecho. Peor aún, estos líderes que están acostumbrados al éxito temen fracasar espectacularmente. «He tenido éxito liderando el viejo camino», me dijo un ejecutivo. «Me gusta la idea de convertirme en este nuevo tipo de líder, pero ¿puedo tener el mismo éxito?»

Muchos ejecutivos se preguntan cómo pueden convertirse en líderes humanos. En mi experiencia, el viaje de líder héroe a líder humano implica los tres pasos siguientes.

Identifica tus trampas mentales

El miedo a convertirse en un líder humano tiene sus raíces en viejas creencias y expectativas, lo que yo llamo *trampas mentales*. Todos llevamos dentro de nosotros muchas voces diferentes que han dado forma a cómo nos vemos a nosotros mismos, a los demás y al mundo, así como a cómo nos comportamos. Estas son las voces de otros —nuestros padres o maestros, por ejemplo— pero también las creencias colectivas, los estereotipos y las normas de nuestro entorno, como los valores religiosos o sociales.

Estas voces no solo dan forma a nuestra perspectiva sino que a veces, especialmente cuando se asocian con sucesos traumáticos, incluso nuestra estructura cerebral.

La trampa mental de Charlie era asociar cualquier brecha de conocimiento u olfato de emoción con un fracaso épico. Inicialmente había olvidado cuál era la raíz de su trampa mental. Pero más tarde recordó que, cuando estaba en la escuela de negocios, tenía que hacer una presentación. Estaba tan nervioso que se fue a tuestas. Frente a sus compañeros de estudios, su profesor ridiculizó abiertamente los nervios obvios y la mala entrega de Charlie. Le dijo a la audiencia que Charlie nunca tendría éxito en los negocios a menos que proyectara confianza y experiencia y dejara sus emociones a un lado. Charlie se mortificó e interiorizó las palabras de su profesor.

La mayoría de nosotros padecemos trampas mentales, visibles o invisibles, que nos están frenando al hacernos temer cambiar. La buena noticia es que podemos liberarnos de ellos.

Haz un cambio de mentalidad

Eliminar las trampas mentales requiere coraje: el coraje de desafiar nuestras viejas creencias, escucharnos a nosotros mismos en lugar de las expectativas de los demás, cuestionar lo que hemos asumido que es verdad y enfrentar nuestro miedo a lo desconocido a través de un *cambio de mente*. Ningún cambio mental es posible hasta que, como psicólogo Lo dijo Susan Jeffers., «sientes el miedo... y hazlo de todos modos». A través de este cambio de mentalidad, podemos cambiar nuestra perspectiva y liberarnos y, al hacerlo, liberar nuestra capacidad de convertirnos en líderes humanos.

¿Cómo creamos un cambio de mentalidad? Una vez que identifiquemos la trampa mental específica que nos detiene, podemos desafiarla mediante preguntas simples pero poderosas:

- ¿De quién es la voz?

- ¿Es verdad o relevante?
- ¿Estoy listo para dejarlo ir?

A menudo no podemos pensar en salir de las trampas mentales. Por lo tanto, para explorar estas preguntas en profundidad, debemos pasar por alto las partes lógicas y analíticas de nuestro cerebro —en definitiva, nuestro cerebro izquierdo— para desentrañarlas. Debemos reprogramar nuestros propios sistemas operativos mediante el uso de herramientas adecuadas que se basen en visualizaciones y narración de historias que nos ayuden a conectarnos con nuestro cerebro correcto. Aquí es donde es esencial contar con la ayuda de un aliado de confianza, sabio y empático, ya sea un amigo, un mentor o un entrenador.

Después de resolver esas preguntas, Charlie se dio cuenta de que las palabras de su profesor habían moldeado profundamente su comportamiento durante muchos años. Sin embargo, ya no era un estudiante joven y vulnerable, y podía cuestionar esa posición y optar por estar en desacuerdo. Una vez que comprendió que la visión de liderazgo de su profesor no se alineaba con quién era realmente, Charlie estaba listo para cambiar su perspectiva y enfoque.

Comprender las trampas mentales que nos detienen y pasar por el cambio mental necesario para liberarnos son los dos primeros pasos. Luego viene el tercer y último paso.

Libera tus superpoderes de liderazgo a través de la creación de la mente

Una vez que hayas desenmarañado tu trampa mental problemática, necesitas construir y anclar una nueva perspectiva que te impulse hacia adelante: *a m Buscar compilación*. Significa primero reimaginar libremente quién puedes ser y luego traducirlo en acción. Esta nueva perspectiva debe tener raíces profundas y fuertes para evitar volver a las viejas formas de pensar y hacer. Al igual que un músculo, debes ejercitarte y

fortalecer tus nuevas creencias y mentalidad. También necesitas incorporarlos a tu forma de actuar y liderar. Las nuevas formas de pensar, ser y hacer conllevan aprender y practicar.

Para apoyar la mentalidad de mis clientes, confío en herramientas que liberan sus poderes de imaginación y visualización. Por ejemplo, le hice imaginar a Charlie que estaba en un tira y afloja con su profesor, cada uno de ellos tirando en direcciones opuestas en cada extremo de una cuerda. Luego le pedí a Charlie que visualizara soltar su extremo de la cuerda. ¿Qué pasó con su profesor? Se cayó hacia atrás. Entonces Charlie imaginó tener un diálogo, agradeciendo a su profesor por lo que le enseñó, pero diciéndole que ahora tenía que seguir su propio camino. Luego visualizó que realmente se alejaba. Así es como Charlie pudo liberarse de la sombra de su profesor. Luego se imaginó a sí mismo en el futuro como un líder humano exitoso y consideró las siguientes preguntas: ¿Cómo se comportaba? ¿Cómo respondían los empleados? ¿Cómo se sentía? ¿Cómo era su vida?

Establecer una rutina de práctica diaria también es esencial para desarrollar la mente. Encuentro Práctica de preguntas diarias de Marshall Goldsmith, por ejemplo, notablemente eficaz: Escribe una serie de comportamientos y acciones que reflejen el líder humano que quieres ser y, al final de cada día, pregúntate si has hecho todo lo posible para comportarte y actuar en consecuencia. Esto te recuerda inmediatamente lo que es importante para que no te pierdas en el ajetreo de la vida cotidiana. Con el tiempo, crearás nuevos hábitos. Te acostumbrarás a pensar, hacer y liderar de manera diferente, y tu nueva perspectiva se convertirá en una segunda naturaleza. Pero esto requiere una práctica coherente. Requiere que te consultes contigo mismo todos los días, evalúas si todavía estás en el camino correcto y, si no, hacer un plan para volver a ponerte en marcha.

El viaje de la trampa mental al cambio mental y la construcción mental tiene un profundo impacto en aquellos que la emprenden, desencadenando una transformación profunda y duradera primero dentro de sí mismos y luego en la forma en que lideran.

¿Qué hay de Charlie? Después de identificar su trampa mental y reemplazarla por una nueva perspectiva, empezó a ver su papel — y a sí mismo— de manera completamente diferente. Poco a poco aprendió a escuchar de verdad y a sentirse cómodo relacionándose con los empleados a un nivel más personal y auténtico. Podía admitirlo cuando no sabía la respuesta a algo. Se mostró abierto sobre los desafíos a los que se enfrentaba su empresa, pero también compartió su confianza en que él y sus empleados podían afrontarlos juntos. Se convirtió en un líder humano que dirigió con éxito a los empleados y a la empresa a través de lo peor de la crisis de Covid y sus consecuencias económicas. Más tarde se convirtió en el CEO de una empresa aún más grande.

Los líderes humanos marcan una diferencia profunda y duradera en la vida de las personas que les rodean, en las organizaciones que dirigen y en el mundo. Este viaje de la trampa mental al cambio de mentalidad y la mentalidad es lo que separa a los líderes de ayer de aquellos que pueden superar con éxito los desafíos de hoy y de mañana. Tú también puedes desbloquear a tu líder humano interior y hacer brillar tu luz en el mundo.

** Se han cambiado los nombres reales.*

Hortense le Gentil is a leading global executive coach and the author of the widely acclaimed *Aligned: Connecting Your True Self with the Leader You're Meant to Be*. She helps CEOs and other senior executives around the world be more effective by leading with authenticity and their whole self. She is a 2021 nominee for the *Thinkers50* Coaching and Mentoring Award.